

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Proyecto para incrementar el nivel motivacional del personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo, a realizarse en el primer semestre del año 2018.

Isaac Benjamín Reyna Gallegos

Pablo Carrera Narváez, MBA
Director de Trabajo de Titulación

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Especialista en Gerencia en Salud

Quito, 15 de diciembre de 2017

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Proyecto para incrementar el nivel motivacional del personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo, a realizarse en el primer semestre del año 2018.

Isaac Benjamín Reyna Gallegos

Firmas

Pablo Carrera Narváez, MBA

Director del Trabajo de Titulación

Ramiro Echeverría T, MD.

Director del Programa de Especialidad de
gerencia en salud

Jaime Ocampo, PhD.

Decano del Colegio de Ciencias de la Salud

Hugo Burgos, PhD.

Decano del Colegio de Posgrados

Quito, 15 de diciembre de 2017

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

| | |
|-----------------------|---------------------------------------|
| Firma del estudiante: | _____ |
| Nombres y apellidos: | <u>Isaac Benjamín Reyna Gallegos</u> |
| Código de estudiante: | <u>00131868</u> |
| C. I.: | <u>1720878170</u> |
| Lugar, Fecha | <u>Quito, 15 de diciembre de 2017</u> |

DEDICATORIA

A mi hija Isabel y su madre Gisella Vélez.

A mis padres Ana Gallegos y Sixto Reyna.

Y a mis hermanos Leonardo, Narda y Sofía.

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos a mi tutor del proyecto Pablo Carrera, quien me acompañó en el desarrollo del mismo y que sus conocimientos me guió para su culminación.

A mis docentes y personal administrativo, de manera especial a Bernardo Ejgenberg, Ramiro Echeverría, Paulina Quingalagua y Grace Luna, quienes fueron pieza fundamental en el transcurso de este programa académico.

A la Universidad San Francisco de Quito, por la colaboración entregada en el proceso de formación de este posgrado.

Y de manera general a mis amigos, familiares y seres queridos que fueron apoyo importante de inicio a fin en este proceso.

RESUMEN

El proyecto que se planteó se lo realizó con el fin de mejorar el nivel motivacional de los médicos asistenciales de la emergencia del Hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la ciudad de Portoviejo en el primer semestre del año 2018.

Para esto se plantearon cuatro objetivos, uno general el cual consistía en jerarquizar los criterios de mayor impacto sobre el nivel de motivación, y tres específicos los que darían como resultado la elaboración de una matriz de evaluación periódica para mantener la información actualizada en el transcurso del tiempo, el diseño de un modelo de manejo de los diferentes niveles de motivación de causa extrínseca sobre el personal en cuestión y la construcción de un test de aptitudes referentes a las necesarias para la selección de personal nuevo a ser contratado a futuro.

La información fue analizada de los datos recolectados en encuestas aplicadas al personal a evaluar, donde se evidenciaron resultados de consideración como que la necesidad de afiliación es el de mayor impacto para sobre el desarrollo normal de sus funciones, por otro lado la planta física es el de menor impacto y que a pesar de que más del 40% cree que su trabajo es importante el 33% expresó el deseo de ser reubicado en otro servicio del hospital en el que laboran.

Los resultados fueron expresados en tablas y gráficos para su mejor comprensión e interpretación.

Palabras claves: motivación, intrínseca, extrínseca, asistenciales, emergencias.

ABSTRACT

The present project proposal aims to improve the motivational level of the physicians of the emergency of the Hospital of the Ecuadorian Institute of Social Security (IESS) of Portoviejo city, to be implemented in the first semester of the year 2018.

The general objective was to rank the criteria with the greatest impact on the level of motivation. The achievement of three specific objectives, made it possible to prepare a matrix of periodic evaluation to keep the information updated over time, the design of a management model of the different levels of motivation of extrinsic cause on the staff in question and the construction of a test of aptitudes referring to those necessary for the selection of new personnel to be hired in the future.

The information was analyzed based on data collected in surveys applied to the personnel to be evaluated. It was evidenced that for the normal development of their functions, the need for affiliation and the physical plant were the criteria with the highest and least impact, respectively. Although more than 40% of respondents believe their work is important, 33% said they want to be relocated to another hospital service.

Keywords: intrinsic motivation, extrinsic motivation, medical assistance, emergency area, motivational criteria

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| Resumen | 6 |
| Abstract..... | 7 |
| Tabla de contenido..... | 8 |
| Indice de tablas | 9 |
| Indice de figuras..... | 10 |
| Planteamiento de problemas..... | 11 |
| Descripcion y analisis del problema..... | 15 |
| Causas y efectos del problema..... | 18 |
| Lista de actores involucrados | 19 |
| Análisis de involucrados..... | 20 |
| Objetivos del proyecto..... | 21 |
| Matriz de marco lógico..... | 22 |
| Estrategias generales..... | 25 |
| Resultados esperados..... | 27 |
| Plan de actividades y recursos necesarios..... | 40 |
| Organización para la gestión del proyecto..... | 41 |
| Evaluación..... | 43 |
| Monitoreo..... | 45 |
| Cronograma..... | 46 |
| Presupuesto..... | 49 |
| Bibliografía..... | 51 |
| Anexos..... | 52 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----------|
| TABLA 1. LISTA DE ACTORES INVOLUCRADOS..... | 19 |
| TABLA 2. MATRIZ DE MARCO LÓGICO | 22 |
| TABLA 3. MODELO DE MANEJO PRÁCTICO PARA LA MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA..... | 37 |
| TABLA 4. EVALUACIÓN..... | 42 |
| TABLA 5. MONITOREO..... | 44 |
| TABLA 6. CRONOGRAMA..... | 45 |
| TABLA 7. PRESUPUESTO..... | 48 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----------|
| FIGURA 1. CAUSAS EFECTOS DEL PROBLEMA..... | 18 |
| FIGURA 2. JERARQUIZACION DE LA MOTIVACION..... | 29 |
| FIGURA 3. RELACIONES CON SUS SUPERIORES..... | 30 |
| FIGURA 4. ACTITUD FRENTE AL ESTRÉS..... | 31 |
| FIGURA 5. DESEMPEÑO LABORAL FRENTE AL ESTRÉS..... | 31 |
| FIGURA 6. RELACIONES INTERPERSONALES..... | 31 |
| FIGURA 7. EMPODERAMIENTO LABORAL..... | 32 |
| FIGURA 8. SATISFACION LABORAL CON PLANTA FISICA..... | 32 |
| FIGURA 9. DISPONIBILIDAD DE TIEMPO..... | 32 |
| FIGURA 10. MODALIDAD DE JORNADA LABORAL..... | 32 |

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ANTECEDENTES

El problema identificado, que será objeto de estudio, es el bajo nivel motivacional de los médicos del servicio de emergencia del hospital IESS Portoviejo.

El nivel de motivación de los usuarios internos, específicamente los médicos asistenciales, influye de manera importante en el funcionamiento del servicio, tanto de manera individual como colectiva, impactando sobre la percepción de la calidad del mismo.

Un personal correctamente motivado trabajará de mejor manera con los mismos recursos convirtiendo mejorando la eficiencia del servicio, Una mayor motivación se logrará mejorando los niveles de satisfacción de las necesidades básicas, aspiraciones personales, incentivos adecuados, entre otros. (PONTON, ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO, 2008)

Para esto, se recurrirá a la motivación extrínseca e intrínseca de cada individuo, el saber la fuerza motriz de cada uno de ellos para intervenir en el mismo de la manera más adecuada y eficaz.

La demanda actual en el campo laboral es cada vez más alta en competitividad y la rotación del personal es elevada en periodos cortos lo cual genera incertidumbre en los usuarios internos del servicio hospitalario al cual nos referiremos en el presente trabajo, lo cual es otra de las posibles causas de desmotivación para la ejecución de las tareas asignadas. (ALVAREZ, ARROCHA, ORTIZ, & MORALES, 2011)

Por otro lado, la percepción de los usuarios externos respecto a la atención brindada por los médicos de la emergencia del hospital referido, es otro punto a tratar. La teoría de “el cliente es primero” no siempre es aplicable, ya que si se concentran los esfuerzos en satisfacer las exigencias de los pacientes del servicio estaremos dejando de lado al personal que labora en la institución, el mismo que es el único que tiene el talento y las capacidades necesarias para poder lograr con los mismos recursos diferente niveles de satisfacción en los usuarios.

La unidad administrativa de talentos humanos (UATH) es la encargada en cada institución de formular los lineamientos y reglamentos internos para cada área, los cuales deben lograr el correcto desempeño de los profesionales en función de los requerimientos institucionales, por ello es necesario seguir procesos–establecidos para el reclutamiento, selección de personal y su asignación al área más idónea. (LOSEP, LEY ORGANICA DE SERVICIO PUBLICO, 2010) (CONSTITUCION, 2008)

Las funciones de la UATH no se limitan a las antes descritas, ya que es la encargada de establecer las reglas del juego para todos los participantes, y de esta manera estimular a los empleados de todas las áreas y así conseguir niveles más altos de satisfacción laboral, la cual repercutirá sobre el producto final que en este caso será la atención a los pacientes. (LOSEP R. , 2011)

Al mantener al personal capacitado y motivado tendremos empleados más comprometidos con las tareas a ellos asignadas, disminuyendo el ausentismo laboral y mejorando notablemente la percepción de los pacientes respecto al servicio prestado, ya que al contar con un ambiente de mayor comodidad y menor tensión el desempeño de los médicos también tendría una notable mejora, ya sea por los incentivos establecidos, o porque al sentirse identificados con los objetivos de la institución se empoderarán de los mismos. Así, el desempeño individual y colectivo estará encaminado a la consecución de los objetivos institucionales. (ROBINS & COULTER, 2010)

Debemos de considerar que el objetivo de la ley y de las unidades de talento humano es principalmente de potenciar el “desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos para lograr el permanente mejoramiento”, como consta en el artículo 2 de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), objetivo que a su vez persigue como meta el funcionamiento más eficiente y eficaz de las instituciones, sin dejar de lado la calidad de su producción. (LOSEP, LEY ORGANICA DE SEVICIO PUBLICO, 2010)

Todo servidor público goza de derechos, que al estar amparados en las leyes y reglamentos le otorgan la exigibilidad de los mismos a sus empleadores, derechos que no siempre se cumplen o se exigen, muchas veces por desconocimiento de los servidores.

Una de los aspectos que más causa incertidumbre en los profesionales durante el tiempo que permanecen en funciones es la estabilidad laboral. Los usuarios internos de la institución, al igual que los externos, tienen responsabilidades económicas y muchos de ellos dependen de un solo salario para su subsistencia y la de sus familias. Por ello, la alta rotación del personal dentro de los hospitales del país, debido a contratos, que en muchos de los casos no llegan más allá de los dos años fiscales, generan estrés laboral y merman la motivación para el desarrollo de las funciones a desempeñar, debido probablemente al escaso empoderamiento de la misión, visión y objetivos de la institución a la que prestan sus servicios. (LOSEP, LEY ORGANICA DE SERVICIO PUBLICO, 2010) (LOSEP, LEY ORGANICA DE SERVICIO PUBLICO, 2010)

Si bien es cierto que los salarios de los servidores públicos están unificados y regulados por el Ministerio de Finanzas, también es cierto que cada servidor público tiene derecho a recibir una remuneración justa, que debe ser proporcional a su función y estar acorde a las responsabilidades y profesionalización de todos y cada uno de ellos, de lo contrario se desincentivaría la asunción de responsabilidades en cada área por el personal más apto trayendo como consecuencia que estas sean designadas de manera antitécnica y azarosa. (LOSEP, LEY ORGANICA DE SERVICIO PUBLICO, 2010)

Aunque todas las actividades representan, en menor o mayor grado, riesgos para el trabajador, el ambiente laboral de un hospital es un área de alto estrés, por las exigencias y requerimientos de los directivos o administrativos de la unidad de salud, y principalmente por la incertidumbre generada sino más bien por deberse el hospital a un sitio donde constantemente de laboral en un clima de incertidumbre debatiendo la salud de los pacientes muchas veces entre la vida y la muerte, la apremiantes necesidades de salud no satisfechas en la población y un sector de salud mal articulado lo que conlleva a la sobrecarga de los servicios de emergencia, lo cual incide sobre la atención al paciente, redundando en la salud del mismo.

Para el adecuado desenvolvimiento de los usuarios internos de la institución se debe garantizar un ambiente propicio para el desarrollo de sus actividades, que debe ser amigable con el profesional de la salud y el usuario externo, en un entorno que garantice su bienestar y su salud y al mismo tiempo ofrezca incentivos como

capacitaciones y formación continua por parte del estado, y las facilidades para las mismas. (LOSEP, LEY ORGANICA DE SRVICIO PUBLICO, 2010)

Las variables modificables, entorno a la ley establecida y vigente en el país, son atribuciones de la unidad administrativa de talentos humanos de cada institución, entre las cuales destacan; horarios, capacitaciones, reglamentos y normativas internas, clasificación de puestos, reclutamiento, selección de personal, evaluación anual, asesoría a los servidores públicos y el desarrollo integral del talento humano que forma parte del servicio público, ya que los servidores con su desempeño individual y colectivo son los únicos capaces de romper con el paradigma de la sociedad actual. (LOSEP, LEY ORGANICA DE SERVICIO PUBLICO, 2010)

Lo antes expuesto nos da una pauta para realizar un trabajo de intervención y modificar la situación actual para beneficio de todos, ya que, mejorando el nivel de motivación de los médicos asistenciales mejorará la satisfacción laboral, lo que se traducirá en un mayor nivel de calidad, calidez y eficiencia en las atenciones a realizarse (GUERRERO, 2009).

DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PROBLEMA

DESCRIPCIÓN GENERAL

En el actual entorno social es necesario disponer de herramientas adecuadas para la mejorar la competencia diaria, como la profesionalización, capacitación y experiencia. Cada una de estas debe enmarcarse dentro de los requerimientos específicos de las distintas plazas laborales.

A esta lucha constante se enfrentan todos los profesionales diariamente para poder obtener un puesto de trabajo y así solventar sus gastos y subsistencia, llevándolos a tomar decisiones muchas veces no acordes a sus perfiles, pero necesarias para vivir.

La selección del personal para los puestos de trabajo de las áreas de un hospital está a cargo de la Unidad Administrativa de Talentos Humanos (UATH), que debe elaborar los perfiles y requerimientos mínimos para cada servidor a escoger.

En muchas de las ocasiones el problema empieza con la necesidad institucional de contratar anualmente nuevo personal ya que por diferentes motivos, como, las renunciaciones voluntarias o finalización de contrato de varios de los profesionales entre otros, no se realiza una adecuada planificación para la convocatoria y evaluación para la posterior selección de cada servidor.

La omisión de la selección técnica de cada profesional para desempeño de cargos específicos impacta en la calidad de los servicios, ya que un profesional no apto o no idóneo para el cargo que fue contratado no desempeñará su función con la misma eficiencia que lo haría quien si esté calificado para aquella función. La no idoneidad para el puesto a desempeñar impactará directamente sobre el producto final que es la atención a los pacientes, disminuyendo la calidad de la atención y percepción de satisfacción de los usuarios del servicio, completando este ciclo con impacto sobre el mismo profesional ya que al sentirse no apto para el cargo influirá sobre su estado anímico, motivación y desempeño deteriorando aún más la calidad del servicio. (PONTON, 2008)

Sin embargo, y dada la situación antes descrita, más allá de la idoneidad del puesto y la realización personal o profesional, las cuales están a un nivel más alto de en la escala de jerarquía de necesidades a satisfacer, se busca primordialmente cubrir necesidades básicas y fisiológicas, según la pirámide de necesidades de Maslow, (anexo 1) por lo que muchos de los servidores no se sienten identificados con la misión y los objetivos de la institución, la motivación y los estímulos son insuficientes para lograr empoderar a estos en una sola estructura articulada que trabaje al unísono, dejando con esto consecuencias negativas en la producción. (PONTON, ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO, 2008).

A nivel nacional la tasa de desempleo para el mes de junio de 2017 fue de 4.5%, dividiéndose en áreas urbanas y rurales en 5.8% y 1.9%, respectivamente. A pesar de que experimenta una reducción del desempleo en el último año, el sub empleo a nivel nacional, se ha incrementado hasta el 20.5%, esto es 4.2 puntos porcentuales más en relación al mismo mes del año anterior (junio 2016). (INEC, JUNIO 2017).

En este contexto, lo que muchas veces motiva a los profesionales a no abandonar su puesto de trabajo es mantener su zona de confort, porque desconocen sus propias habilidades y capacidades o tienen poco conocimiento sobre sí mismos, ejemplo de esto es que no necesariamente los profesionales más preparados tendrán el mejor desempeño en un área de trabajo específica. En ocasiones depende de la adaptabilidad que estos tengan y la automotivación que se puedan generar como consecuencia de la conciencia de uno mismo, y del nivel de inteligencia emocional que posean para soportar niveles de estrés inherentes al cargo a desempeñar. (GOLEMAN, 2000)

Esta problemática no es una situación aislada o única en el medio, la falta de motivación se extiende más allá de las fronteras, así a partir de un grupo de 148 odontólogos mexicanos, se estableció que las necesidades dominantes de motivación eran los logros a conseguir, la necesidad de retroalimentación de su desempeño, la idea de consecución de metas establecidas que representen un desafío moderado para cada uno de ellos, es decir, personas que se distinguen por querer hacer mejor las cosas. (DIAZ, PEREZ, & LARTIGUE, 2007)

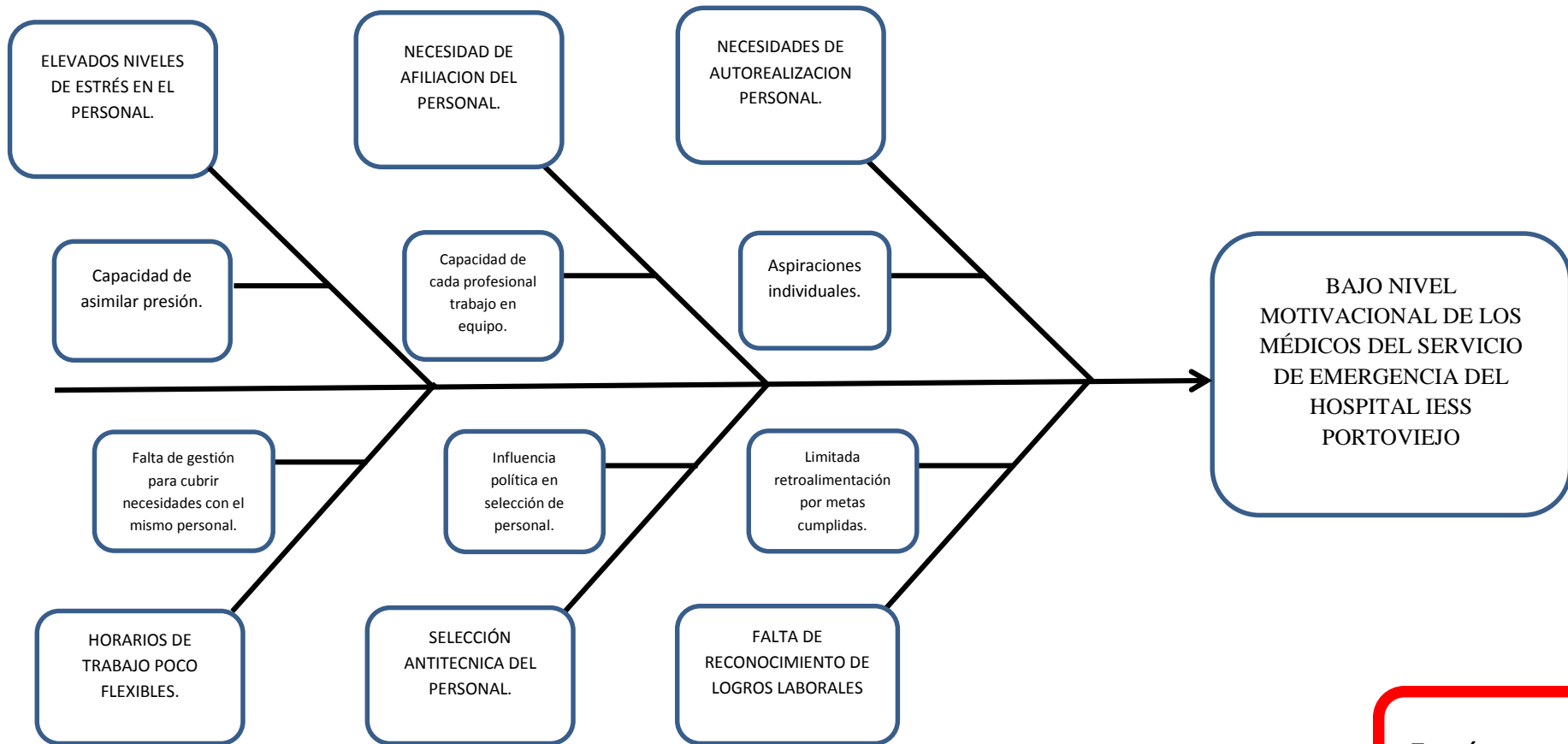
La encuesta realizada sobre clima laboral (anexo 2) a un grupo de médicos asistenciales del servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo arrojó los siguientes resultados (FORD, 2009):

En cuanto a la parte física del puesto de trabajo, el 60% de los encuestados manifiesta que esta es soportable, lo cual podría interpretarse como un malestar leve respecto al lugar donde se desempeña cada profesional, más aún si consideramos que únicamente el 35% de los consultados está de acuerdo e se gestiona el departamento en el que labora en relación a las metas encomendadas.

Cerca del 50% de los encuestados cree que el tiempo para realizar el trabajo asignado es casi siempre es suficiente, pero un porcentaje similar únicamente que algunas veces la retribución económica es justa por las labores desempeñadas.

El 55% cree que la retribución económica está casi siempre por debajo de la media de su entorno social mientras que el 85% cree que nunca el hospital les otorga buenos y equitativos beneficios a sus empleados.

Mientras que más del 70% manifiesta alta satisfacción por pertenecer al hospital, solo el 30% refiere el mismo grado de satisfacción por trabajar en el servicio asignado. Contrastando con este último resultado, más del 50% califica de alto el nivel de satisfacción por el trabajo que realiza aunque el 65% de los encuestados consideran que solo a veces sus jefes reconocen y valoran su trabajo.

CAUSAS Y EFECTOS DEL PROBLEMA**Intrínseco****Extrínseco**

LISTA DE ACTORES INVOLUCRADOS

| NIVELES DE MOTIVACION | | | | |
|---|------|---------|---------|-------------|
| ACTORES | PESO | INTERES | ACTITUD | RESULTADO |
| MEDICOS ASISTENCIALES | 3 | 2 | 2 | 7 APOYO |
| (Unidad Administrativa de Talento Humano) UATH | 3 | 1 | 2 | 6 APOYO |
| DEPARTAMENTO FINANCIERO | 1 | 2 | 1 | 4 OPOSICION |
| USUARIOS EXTERNOS | 2 | 2 | 2 | 6 APOYO |

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Se ha identificado cuatro grupos involucrados en este punto de los cuales habría apoyo de tres de los mismos para la modificación de esta situación siendo el grupo con mayor interés el de los médicos asistenciales, que constituyen la fuerza laboral y la cara de la institución hacia los usuarios externos, teniendo un resultado de 7 en la matriz de lista de involucrados.

En este sentido habría apoyo de la UATH y los usuarios externos, quienes son los que reciben el servicio de parte de los médicos de la unidad, ambos con un puntaje de 6 en la misma matriz.

De esta manera y ocupando el último lugar está el departamento financiero el cual, con fines prácticos, no tendría mayor peso para motivar al personal ni la mejor actitud debido a las limitaciones de presupuesto por lo que generaría un resultado de oposición, con un puntaje de 4.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo práctico para incrementar el nivel de motivación extrínseca en el personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a.- Implementar una matriz para evaluación periódica de satisfacción laboral del personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo.
- b.- Jerarquizar los criterios de mayor impacto en el nivel motivacional del personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Portoviejo.
- c.- Construir un test de perfil ocupacional con las aptitudes necesarias para la selección técnica del personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

| | Jerarquía de los objetivos | Indicadores de desempeño | Mecanismos de seguimiento | Supuestos |
|-------------------|---|--|---|--|
| FIN | Incrementar el nivel de motivación intrínseca y extrínseca del personal médico asistencial del servicio de emergencia del Hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en el primer semestre del año 2018. | Índice de satisfacción laboral a realizarse a los médicos asistenciales en el primer semestre del año 2018 en el servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo. | Aplicación periódica de matriz implementada para medición de satisfacción laboral. | Continuidad en la ejecución del proyecto a lo largo del tiempo para su sostenibilidad. |
| PROPOSITO | 1.- Diseñar un modelo práctico para Incrementar el nivel de motivación extrínseca en el personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo. | Porcentaje de cumplimiento del cronograma de actividades destinado para la elaboración del modelo practico en el primer semestre del año 2018 en el Hospital IESS Portoviejo | 1.- Cronograma de actividades del proyecto. 2.- Registro de actividades diarias de UATH. | Contar con el personal capacitado en la institución para el diseño de del modelo práctico de manejo de los niveles de motivación |
| COMPONENTE | 1.- Jerarquización de los criterios de mayor impacto en el nivel de motivacional del personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Portoviejo. | Índice impacto de cada criterio, en el primer semestre de 2018 en la motivación del personal médico asistencial del servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo. | Evaluaciones periódicas del nivel de motivación del personal intervenido antes, durante y después de la intervención. | Aceptación a la intervención por parte del personal médico asistencial del servicio de emergencia. |

| | | | | |
|--------------------|--|--|---|---|
| | 2.- Implementación una matriz para evaluación periódica de satisfacción laboral del personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo. | Porcentaje de cumplimiento del cronograma de actividades destinado para la implementación de la matriz de evaluación periódica en el primer semestre del año 2018 en el Hospital IESS Portoviejo | 1.- Cronograma de actividades del proyecto. 2.- Registro de actividades diarias de UATH. | Contar con el personal necesario y disponible para su implementación en la unidad. |
| | 3.- Construcción de un test de perfil ocupacional con las aptitudes necesarias para la selección técnica del personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo. | Porcentaje de cumplimiento del cronograma de actividades destinado para la construcción de un test de perfil ocupacional en el primer semestre del año 2018 en el Hospital IESS Portoviejo | 1.- Cronograma de actividades del proyecto. 2.- Registro de actividades diarias de UATH. | Disponer de personal idóneo para la construcción de test de perfiles ocupacionales. |
| ACTIVIDADES | 1.- Identificar las principales causas que influyen sobre la motivación de los médicos asistenciales del servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo en el primer semestre del año 2018. | 1.- Médicos asistenciales del servicio de emergencia Hospital IESS Portoviejo. 2.- Profesionales para la recolección y procesamiento de datos. 3.- Materiales de oficina. | Documentos enviados a la UATH para asignación de responsables. | Autorización de la dirección administrativa del Hospital. |
| | 2.- Plantear propuesta de manejo de los diferentes niveles de motivación en relación a las diferentes causas de impacto en los médicos asistenciales del servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo en el primer semestre del año 2018. | Profesionales capacitados para análisis de datos, manejo de conflictos y motivación laboral. | Documentos de asignación de personal para la tarea a realizarse. | Disponibilidad de personal capacitado en la unidad. |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | 3.- Realizar revisión bibliográfica de métodos de evaluación y examinación de satisfacción laboral en los médicos asistenciales del servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo en el primer semestre del año 2018. | 1.- Personal capacitado para la revisión, recolección y análisis de los datos. 2.- Recursos informáticos y digitales. | Documentos de asignación de personal para realización de la tarea. | Disponibilidad de personal capacitado para la ejecución de la tarea. |
| | 4.- Definir las aptitudes y habilidades requeridas para el desempeño del cargo de médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo en el primer semestre del año 2018. | Profesionales para el análisis de perfiles ocupacionales. | Documentos de la UATH para la asignación de personal requerido. | Disponibilidad de personal en la institución. |
| | 5.- Analizar las necesidades institucionales a satisfacer por los profesionales que aspiren a desempeñar en cargo de médico asistencial del servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo en el primer semestre del año 2018 | Profesionales capacitados para el análisis de necesidades institucionales a satisfacer. | Documentos de la UATH para la asignación de personal requerido. | Disponibilidad de personal en la institución. |

ESTRATEGIAS GENERALES

Para la implementación del presente proyecto es necesaria la colaboración de la Unidad Administrativa de Talentos Humanos, tanto para la organización y coordinación de las actividades y desarrollo de las tareas como para el acceso a la información y el procesamiento de resultados.

El primer paso para poner en marcha la implementación es preparar el ambiente de los actores a ser intervenidos, en primer lugar los médicos asistenciales de la emergencia del hospital IESS Portoviejo, dándoles a conocer las causas que motivan la necesidad de un cambio, y sabiendo de antemano que el talento humano de todos y cada uno de los profesionales es el único capaz de generar un cambio del paradigma actual.

También será necesario de alguna manera, intervenir a la UATH, ya que es fundamental para la sostenibilidad del proyecto un cambio de visión de los funcionarios directivos y administrativos del hospital en mención.

Luego de este primer paso se realizará una encuesta para definir una línea base de la cual partir, utilizando las encuestas de valoración de satisfacción laboral, lo cual proporcionará indicadores medibles y valorables en relación a la motivación extrínseca e intrínseca a modificar con la intervención a implementarse.

Los datos obtenidos, recolectados y analizados deberán ser considerados los primeros criterios que influyen en la motivación, a jerarquizar para el cumplimiento del objetivo del proyecto.

Paralelamente la UATH asignará al personal capacitado e idóneo para la construcción de un test de habilidades y aptitudes necesarias para el desempeño de la actividad requerida, el de médico asistencial de emergencia, con lo cual se aspiraría lograr la selección de aspirantes con un perfil profesional más cercano a las necesidades institucionales, creando un primer

filtro en la contratación de personal nuevo y esperando influir positivamente en la motivación del futuro personal.

La formulación de una matriz de evaluación periódica se realizará con el objetivo de tener un método de evaluación continua y constante, de esta manera los datos obtenidos de dicha matriz serán procesados y analizados dotándonos de información actualizada de situaciones variables en el tiempo.

Esta información permitirá conocer aspectos negativos y positivos, que en muchas ocasiones podrán modificarse para disminuir el estrés e incentivar la eficiencia del servicio.

Con evaluaciones bimensuales comenzaremos a construir un modelo de aplicación práctico el cual se espera sea replicado a otras áreas o servicios y a otros hospitales.

El diseño de este modelo práctico será dirigido a la modificación de la motivación extrínseca en sus diferentes niveles y al mismo tiempo emitir recomendaciones sobre el ambiente de trabajo a modificar, lo que constituiría la intervención en los factores extrínsecos de la motivación.

El tiempo estimado de la ejecución del proyecto es de aproximadamente seis meses, durante los cuales se deberá monitorear y evaluar constantemente la aplicación del mismo para lograr objetivos claros y medible en plazos establecidos sin desfases que pudieran influir en los resultados.

De la misma manera que se realizó encuestas para definir una línea base en cuanto a satisfacción y motivación laboral, se utilizara el mismo método para medir la percepción de calidad y satisfacción en la atención, encuesta que se realizará a los usuarios externos del servicio con la misma periodicidad que a los médicos del servicio.

Una vez identificado y jerarquizado los principales criterios que influyen en la motivación intrínseca de los médicos asistenciales del hospital IESS Portoviejo se procederá a la aplicación del modelo desarrollado para el manejo de los diferentes niveles de desmotivación que pudieran tener los profesionales intervenidos.

La aplicación periódica de la matriz de satisfacción laboral en el servicio permitirá visualizar los cambios paulatinos que cada médico tenga en su nivel de satisfacción y motivación, permitiendo tomar, de manera anticipada, acciones encaminadas a la prevención de situaciones contrarias para el equipo de trabajo y el servicio.

La sostenibilidad del proyecto a lo largo del tiempo y la continua aplicación, como se ha mencionado, tiene más bien dependencia organizacional y social que económica, ya que la aplicación del mismo no demanda la necesidad de un presupuesto elevado.

RESULTADOS ESPERADOS

Con la aplicación del presente proyecto de intervención se espera modificar muchos y variados aspectos en cuanto a motivación tanto intrínseca como extrínseca.

En los médicos a ser intervenidos se investigarán y jerarquizarán las causas de la falta de motivación y las necesidades no satisfechas desde las más básicas hasta las de más alto nivel.

Lograr que el personal se sienta satisfecho con su función es uno de los principales objetivos de la intervención, un personal satisfecho y realizado trabajara de manera más eficiente y en armonía con el grupo de trabajo y por el bienestar del servicio.

La disminución de los niveles de estrés laboral dependerá en gran medida del perfil ocupacional que tiene cada individuo, por lo que la selección adecuada del personal será el primer paso para ello, adjudicando contratos para los cargos a ocupar a aspirantes que coincidan con el perfil solicitado a más de pasar por todos los pasos de selección y contratación ya establecidos por las leyes vigentes.

La jerarquización de los principales criterios que impactan en la motivación dará las luces para incidir en los de mayor importancia principalmente y lograr cambios significativos orientando las acciones de manera oportuna.

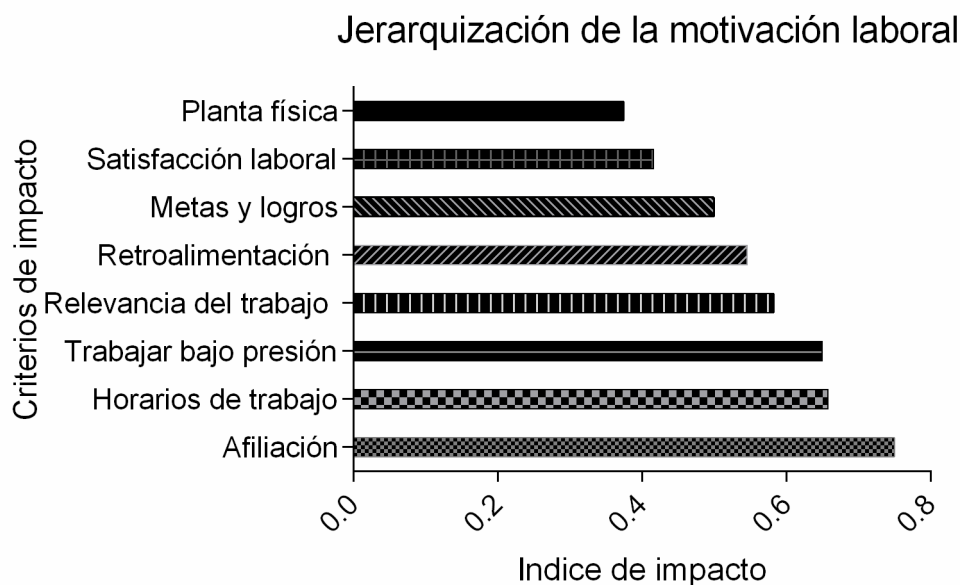
Lograr cambios en el ambiente interno del servicio haciendo a este más amigable con los usuarios internos y externos es un reto a cumplir, incentivando la confianza en el personal antes que el control, cambio que no se lograra en corto plazo pero que es necesario para la distensión de un ambiente siempre difícil como es el servicio de emergencia de un hospital.

Retroalimentación adecuada a todos los médicos por consecución de logros y metas individuales y colectivas fortalecerá el trabajo en equipo, las necesidades de afiliación de los usuarios internos e impactará beneficiosamente sobre la eficiencia, calidad y productividad.

Se elaboró una matriz de evaluación con el fin de aplicarla periódicamente y mantener actualizado los resultados de estas, y de esa manera analizar las causas de inconformidad del personal permitiendo corregir de la manera adecuada y en el momento adecuado y al mismo tiempo predecir la futuras deserciones laborales.

En esta matriz valoramos ocho parámetros diferentes, los encuestados le asignan puntajes del 1 al 8 dependiendo la importancia para cada uno de ellos según lo consideren el nivel de impacto sobre la motivación.

Los resultados de la aplicación de la matriz a un grupo de médicos asistenciales de la emergencia del Hospital IESS Portoviejo fueron los siguientes en orden de un índice jerárquico sobre impacto para el desempeño de sus funciones:



FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR.

En este contexto tenemos resultados de ocho criterios, a partir de los cuales se evidencia que el de mayor impacto es la necesidad de afiliación, seguido de los horarios de trabajo. Por otro lado el de menor importancia es la planta física.

La matriz de evaluación periódica consta de 14 preguntas, Se observó que el 47% de los encuestados responden que el ambiente físico es soportable frente al 40% que piensa que es confortable y el 13% que dice ser incómodo.

Al ser consultados sobre el tiempo disponible para realizar sus funciones el 53% considera que casi siempre tiene suficiente tiempo, mientras que el 47% asegura estar conforme o muy conforme con la jornada de 24 horas.

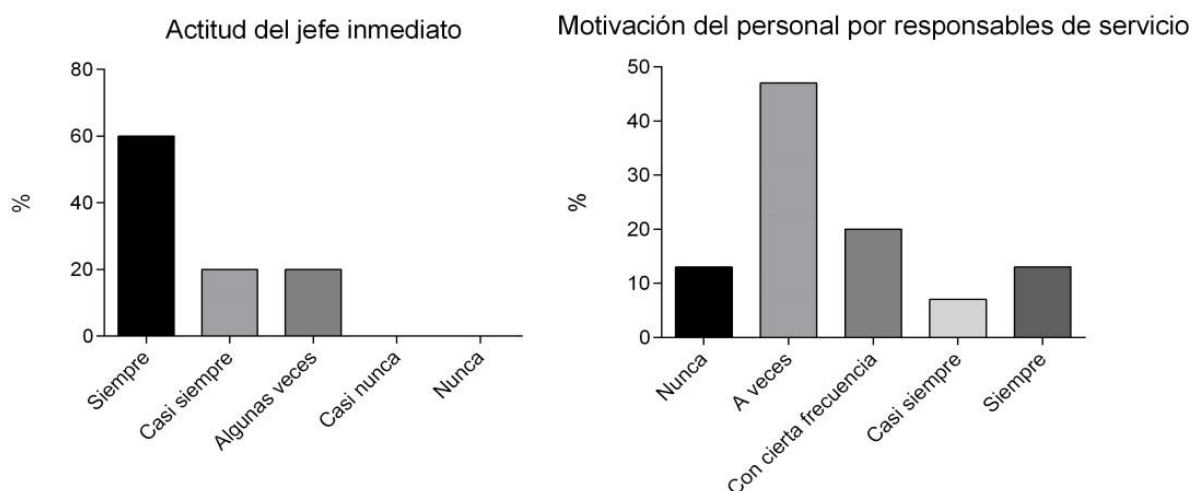
En relación a su actitud frente a una situación de estrés laboral el 60% respondió que pocas veces se estresan o no se estresan con facilidad. Por otro lado, el mismo porcentaje respondió que solo a veces o nunca podrían desempeñar bien sus funciones en ambientes con niveles elevados y constantes de estrés.

Concerniente a las relaciones con sus compañeros de trabajo el 80% dicen ser estas muy buenas o buenas y un porcentaje similar, el 87% reconoce participar en reuniones y eventos extra laborales con sus compañeros.

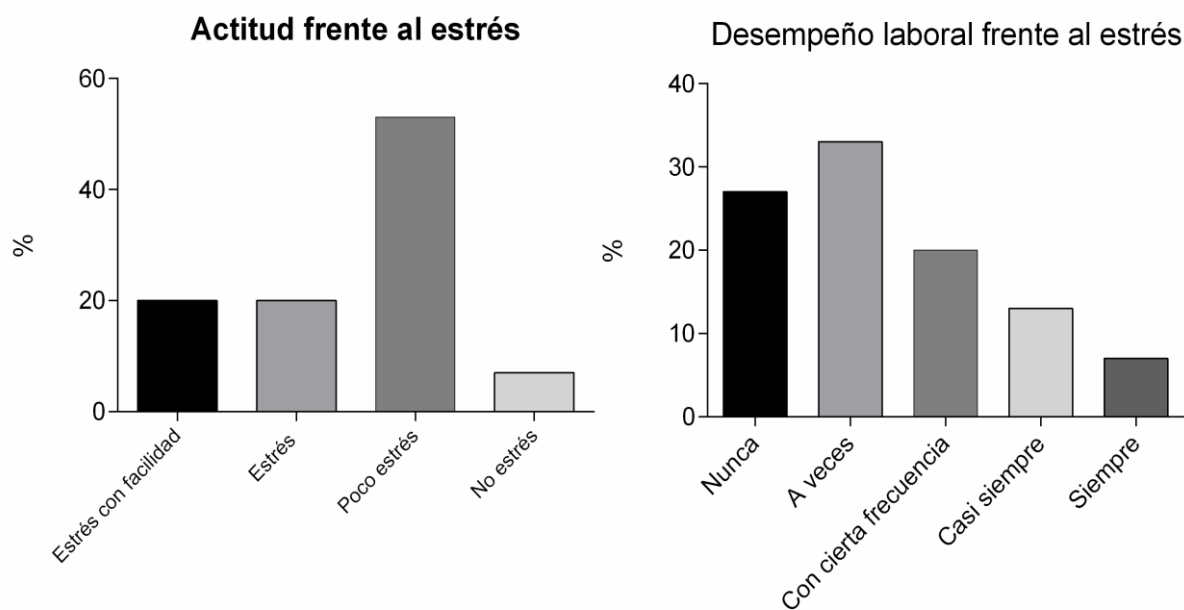
Aparente contradicción que encontramos al preguntar sobre la apertura con su jefe inmediato en la cual el 60% respondió que este siempre tiene una actitud abierta pero el 47% dice que solo a veces los responsables del servicio se preocupan de mantener elevado el nivel de motivación y un 13% dijo que nunca.

El 67% de los médicos consultados considera que el trabajo que realizan es muy importante, el 40% cree que el servicio que laboran pueden explotar todas sus habilidades, el 47% está satisfecho y el 33% muy satisfecho de los logros y metas alcanzados en relación a la función que desempeñan, sin embargo el 33% no está satisfecho de trabajar en el servicio asignado y preferiría ser reubicado.

Relaciones con superiores

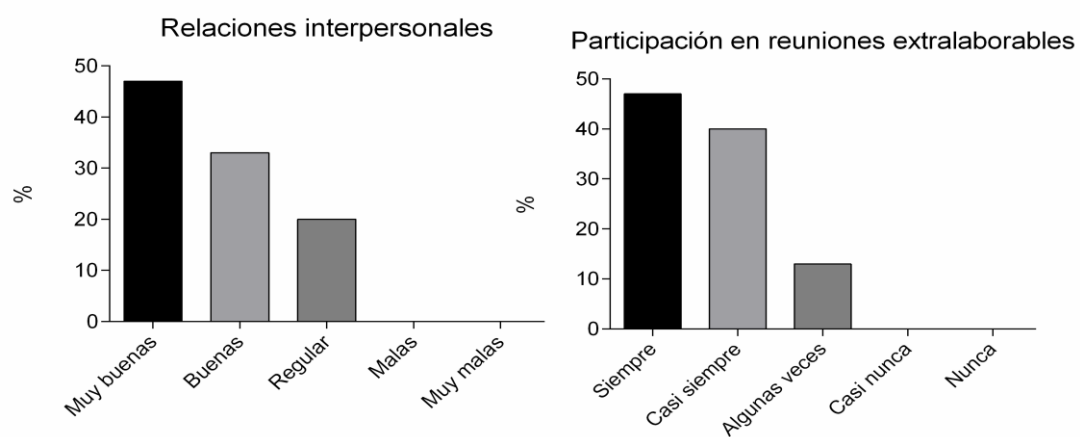


FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR.



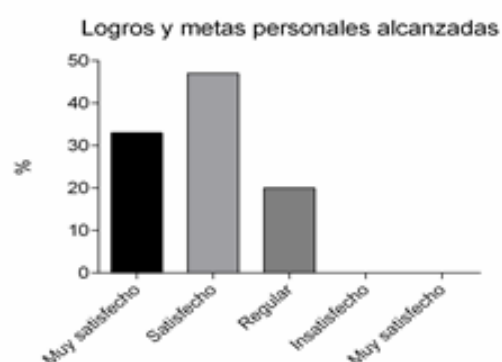
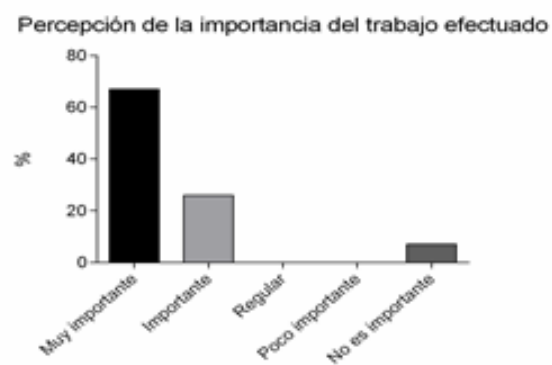
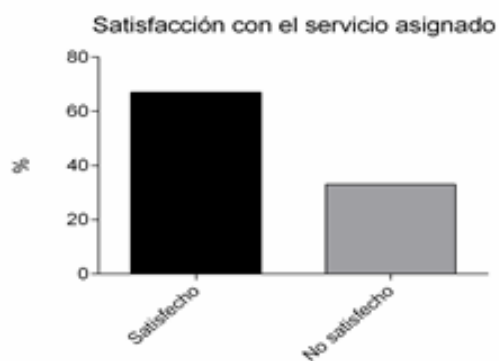
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR.

Relaciones interpersonales



FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR.

EMPODERAMIENTO LABORAL

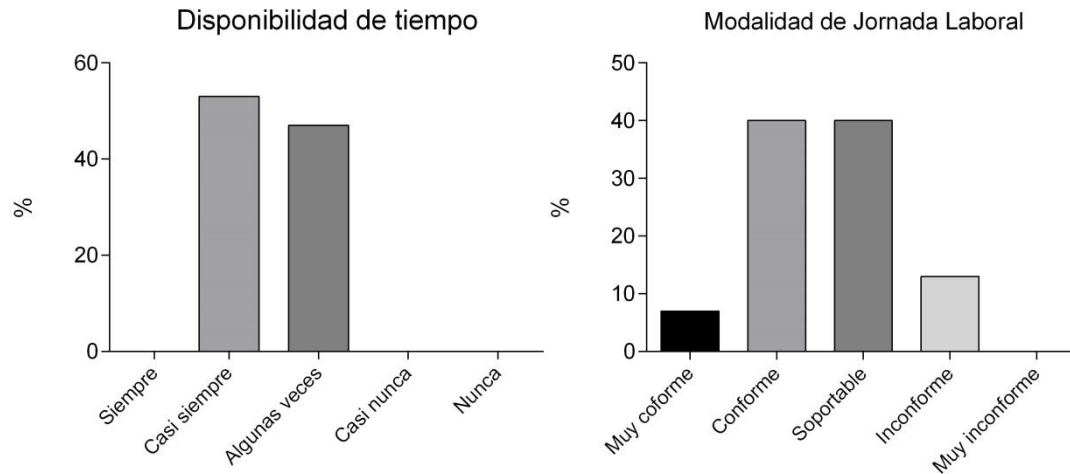


FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR.



FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR.

Conformidad con disponibilidad de tiempo y modalidad de jornada laboral.



FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR.

También se diseñó un test de aptitudes necesarias para desempeñar el cargo de medico asistencial en un área de emergencia, con el fin de lograr una selección de personal de manera más técnica y adecuada a las necesidades y exigencias del cargo. (ABREU, y otros, 2008)

Test de perfil ocupacional y aptitudes para selección de ingreso de médicos asistenciales del servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo.

1.- ¿Qué tipo de actitud tiene usted ante una situación de estrés laboral en su servicio?

Me estreso con facilidad + + No me estreso.

2.- ¿Considera usted que podría desempeñarse bien en sus funciones en ambientes con niveles elevados y constantes de estrés?

Si + + No

3.- El nivel de conocimiento de las leyes, normas y procedimientos del sector salud en relación a su cargo son:

Fundamentales + + Necesarias

4.- ¿Qué considera usted que es prioridad al momento de la atención medica?

Normas + + Usuario

5.- ¿Si un usuario asiste constantemente al servicio de emergencia por patologías correspondientes a primer nivel de atención que actitud tomaría usted?

Atenderlo igual
que siempre + + Lo haría
esperar un
poco más que
las veces
anteriores

6.- ¿Considera usted que la atención medica en el servicio es un derecho exigible o se la debe realizar en base al compromiso del usuario con el tratamiento de su patología?

Derecho
exigible + + Derecho más
compromiso

7.- Su función a desempeñar está directamente en compromiso con:

La sociedad + + La institución

8.- ¿Si tiene dudas con un diagnostico que haría usted?

Pido ayuda a
un compañero + + Investigo por
mi cuenta

9.- Si el servicio esta congestionado de usuarios, ¿qué acción priorizaría usted?

Me vuelvo más eficiente +

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

 + Trabajo en equipo

10.- Si tengo desacuerdo con un compañero de trabajo su actitud sería:

Evitar tocar el problema +

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

 + Discuto los puntos de vista

11.- Si se encuentra usted muy estresado por su trabajo que haría usted:

Controlo mi comportamiento +

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

 + Hago una pausa para relajarme

12.- Si tiene varios usuarios en espera usted priorizaría:

Escuchar a todos por igual +

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

 + Ser más veloz para disminuir tiempos de espera

13.- Si el servicio se encuentra congestionado de usuarios que actitud tomaría usted:

Trabajar con el equipo +

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

 + Reorganizar a sus compañeros

14.- Con sus experiencias anteriores considera que el área de emergencia es:

Estresante +

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

 + Enriquecedora

15.- En relación a sus habilidades y capacidades con el cargo a ocupar considera usted que estas son:

Completas +

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

 + Suficientes

16.- ¿Que considera usted que influye más sobre su desempeño?

Nivel de estrés +

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

 + Deficiencia en planta física

17.- Si su jornada laboral de 24 horas interfiere con sus actividades personales, familiares y/o sociales de qué manera se sentiría más conforme:

Cambiando la modalidad de 24 horas +

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

 + Aumentando su salario

Este test abarca aspectos varios como la capacidad de trabajar bajo presión, conocimiento de leyes, reglamentos y normas del sector salud, capacidad de atención a los usuarios, manejo de conflictos, eficiencia, trabajo en equipo, experiencia, compromiso con la sociedad y liderazgo.

En cuanto al modelo de atención se propuso el manejo práctico para la motivación extrínseca enfocado en la capacidad y factibilidad que tenga el hospital de realizarlo y sostenerlo en el tiempo.

Se identificó varios factores que influyen en la motivación extrínseca, los cuales pueden ser manejables con cambios que no representan mayores costos al hospital.

| MODELO DE MANEJO PRACTICO PARA LA MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA | | | |
|--|--|---|---|
| Parámetros | Actividades | SI EXISTE | NO EXISTE |
| 1.- Jornada laboral | 1.- Evaluar suficiencia de personal para el servicio en relación con la demanda. | Pasar al siguiente punto | Incrementar personal. |
| | 2.- Nivel de satisfacción del personal con la jornada de 24 horas en relación con un cambio de jornada más corta (12 u 8 horas). | Pasar al siguiente punto | Proponer cambio de jornada. |
| | 3.- Analizar producción laboral por cada individuo durante las horas nocturnas (10pm - 6am). | Mantener personal nocturno. | Disminuir el nocturno y aumentar al diurno. |
| | 4.- Analizar incidencia de enfermedades ocupacionales del personal del servicio de 24 horas en relación con sus pares en otros servicios de doce u ocho horas. | Modificar horario para disminuir impacto. | Mantener la misma jornada. |
| 2.- Retroalimentación | 1.- Evaluar calidad de flujo de comunicación entre los médicos asistenciales del servicio y sus superiores. | Pasar al siguiente punto | Fomentar canales de dialogo |
| | 2.- Nivel de satisfacción del personal con el servicio en el que se desempeña. | Pasar al siguiente punto | Verificar la disponibilidad para cambio de servicio del profesional. |
| | 3.- Analizar el desempeño laboral individual y colectivo en comparación con la calidad de trabajo en equipo. | Analizar motivación intrínseca | Evaluar el rol individual de cada profesional dentro del equipo de trabajo. |

| | | | |
|----------------------------------|---|--------------------------------|--|
| 3.- Selección de personal | 1.- Evaluar idoneidad del personal en funciones. | Pasar al siguiente punto | Analizar tipo de contratación. |
| | 2.- Evaluar la satisfacción del personal en funciones en relación al servicio en el que labora. | Pasar al siguiente punto | Verificar la disponibilidad para cambio de servicio del profesional. |
| | 3.- Analizar desempeño de personal en funciones en relación a sus pares. | Pasar al siguiente punto | Establecer periodo a prueba previo renovación de contrato. |
| | 4.- Analizar proceso de contratación realizado. | Analizar motivación intrínseca | Tecnificar el proceso de selección. |
| 4.- Planta física | 1.- Evaluar calidad de planta física. | Pasar al siguiente punto | Realizar las mejoras pertinentes. |
| | 2.- Evaluar satisfacción de usuarios internos con la planta física. | Pasar al siguiente punto | Indagar los cambios que producirían mayor impacto. |

La modalidad de la jornada laboral de 24 horas es bien aceptada por el 47%, y 40% de los médicos consultados consideran que este tipo de jornada es soportable.

Las jornadas laborales por turnos rotativos que involucren perturbación del ciclo circadiano puede tener potenciales efectos negativos sobre la eficiencia, bienestar, daños en la salud y la relaciones personales, más aún, si consideramos que las jornadas en el hospital IESS Portoviejo en el servicio de emergencia son de 24 horas continuas, por lo tanto lo recomendable sería modificar la carga horaria de una manera que sea más confortable e implique menos potenciales afectaciones a la salud del personal (KNAUTH, HORAS DE TRABAJO, 2001).

En cuanto a la retroalimentación, la teoría de las relaciones humanas demuestra que actitudes de respeto e interés por los demás miembros del grupo mejoran el desempeño de los colaboradores, por el contrario estrategias

de miedo pueden al principio proporcionar control aparente de la situación, sin embargo esta estrategia no es sostenible en el tiempo.

Por lo mencionado anteriormente, es recomendable realizar un acercamiento entre los diferentes niveles de mando del hospital y que estos demuestren mayor preocupación por el nivel motivacional de los demás miembros de la institución.

En lo relacionado con la selección de personal se aspira a que en el futuro se realice un reclutamiento y selección de una manera técnica en base a las aptitudes de los aspirantes en relación con el cargo a desempeñar y de esta manera evitar situaciones como las actuales en las que cerca del 33% del personal no se siente satisfecho en el servicio que este se encuentra y por lo tanto no poder trabajar en equipo de forma coordinada influyendo directamente sobre el nivel de motivación y por ende en la eficiencia y en la calidad.

Si bien es cierto que la planta físico en los ocho parámetros evaluados recibió la más baja calificación en cuanto a impacto sobre la motivación, también encontramos una reacción de no-conformidad con la misma, siendo el área de emergencia del Hospital IESS Portoviejo calificada como “soportable” por el 47%, de los encuestados..

La propuesta para poder manejar esta situación es mejorar el ambiente de trabajo principalmente en cuanto a la privacidad de cada atención y del espacio físico para este fin, el cual por el momento es limitado.

PLAN DE ACTIVIDADES Y RECURSOS NECESARIOS

Los recursos que necesitaran para la ejecución del proyecto deberán ser obtenidos parcialmente de la nómina del personal, se analizará la disponibilidad y se asignarán funciones.

El talento humano requerido al director administrativo del hospital como responsable del proyecto por el lapso de seis meses, acompañados de un auxiliar administrativo por el mismo periodo consiste en:

Un psicólogo laboral como responsable del primer objetivo específico, un médico ocupacional como responsable del segundo y un ingeniero comercial como responsable del tercero objetivo, respectivamente, cada uno de ellos acompañado de un auxiliar administrativo por el lapso de 4 meses.

Se procura realizar las actividades en una oficina adecuada en el unidad, pero en caso de no disponer con el espacio físico se contempla el alquiler de una oficina y la adecuación de la misma, con una computadora portátil para cada responsable y auxiliar, material de oficina, transporte, mantenimiento y servicios.

Está previsto en el cronograma de actividades la culminación de funciones y consecución de resultados de los tres responsable y sus auxiliares en los primeros 4 meses, tiempo por el cual se los contratará como servicios ocasionales prestados, y la finalización del proyecto en seis meses del cual será responsable el director administrativo de la unidad.

ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO

Para la consecución de los objetivos, propósito y consecuentemente el fin del presente proyecto hemos planteado la organización de la gestión de la siguiente manera:

Debemos satisfacer tres objetivos específicos con la realización de cinco actividades puntuales, para esto se le ha asignado un responsable diferente a cada uno de ellos y otro responsable a la consecución del objetivo general.

Para el objetivo general, diseñar un modelo práctico para incrementar el nivel de motivación extrínseca en el personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo, se le encomendará al Director Administrativo de la unidad, quien se encontrará en capacidad de realizar dichas tareas asignadas, junto a su equipo de trabajo que constará de un auxiliar administrativo para la recolección de datos.

La implementar de una matriz para evaluación periódica de satisfacción laboral del personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo estará a cargo de un médico ocupacional el cual estaría dentro de la nómina de personal con el que cuenta dicha unidad, para la realización de las tareas que compondrá este objetivo el responsable contará con el apoyo de un auxiliar administrativo para la recolección y procesamiento de datos.

La responsabilidad de jerarquizar los criterios de mayor impacto en el nivel motivacional del personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Portoviejo, será asignada a un psicólogo laboral al cual se contratarán sus servicios por cuatro meses, tiempo en que deberá entregar el informe final, en caso de constar en la nómina de personal y contará con el apoyo de un auxiliar administrativo.

El último objetivo, construir un test de perfil ocupacional las aptitudes necesarias para la selección técnica del personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo, estará a cargo de un ingeniero comercial, al cual se contratarán sus servicios por cuatro meses,

tiempo en que deberá entregar el informe final, en caso de constar en la nómina de personal, y contará con el apoyo de un auxiliar administrativo.

El periodo de recolección de información y de entrega de resultados constará en el cronograma de actividades en base al cual se realizara periódicamente el monitoreo y evaluación de cumplimiento del proyecto.

EVALUACIÓN

| Objetivo | Indicador | Periodicidad de medición |
|--|---|---|
| 1.- Diseño de un modelo práctico para el incremento del nivel de motivación extrínseca en el personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo. | Porcentaje de avances de la elaboración del modelo practico para el incremento del nivel de motivación en los médicos asistenciales del servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo, en relación al cronograma de actividades del primer semestre del año 2018. | Quincenal las seis primeras semanas. |
| 2.-Jerarquización de los criterios de mayor impacto en el nivel de motivacional del personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Portoviejo. | Índice impacto, de cada criterio, sobre la motivación del personal médico asistencial del servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo en el primer semestre del año 2018. | Mensual los dos primeros meses y luego bimensual. |
| 3.- Implementación una matriz para evaluación periódica de satisfacción laboral del personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo. | Porcentaje de avances para la implementación de matriz de evaluación periódica en los médicos asistenciales del servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo, en relación al cronograma de actividades del primer semestre del año 2018 | Mensual los dos primeros meses y luego bimensual. |
| 4.- Construcción de un test de perfil ocupacional con las aptitudes necesarias para la selección técnica del personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo. | Porcentaje de avances de la construcción de un test de perfil ocupacional para selección de médicos asistenciales del servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo, en relación al cronograma de actividades del primer semestre del año 2018 | Quincenal las seis primeras semanas. |

| | | |
|--|---|------------|
| 5.- Identificar las principales causas que influyen sobre la motivación de los médicos asistenciales del servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo en el primer semestre del año 2018. | Porcentaje de influencia sobre la motivación de cada causa identificada en los médicos asistenciales de la emergencia del Hospital IESS Portoviejo en el primer semestre del año 2018. | Mensual. |
| 6.- Plantear propuesta de manejo de los diferentes niveles de motivación en relación a las diferentes causas de impacto en los médicos asistenciales del servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo en el primer semestre del año 2018. | Porcentaje de cumplimiento del cronograma de actividades destinado para el planteamiento de una propuesta de manejo de los diferentes niveles de motivación de los médicos asistenciales de la emergencia en el primer semestre del año 2018 en el Hospital IESS Portoviejo. | Mensual. |
| 7.- Realizar revisión bibliográfica de métodos de evaluación y examinación de satisfacción laboral para los médicos asistenciales del servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo en el primer semestre del año 2018. | Porcentaje de cumplimiento del cronograma de actividades destinado para revisión bibliográfica de métodos de evaluación y examinación de satisfacción laboral en los médicos asistenciales de la emergencia en el primer semestre del año 2018 en el Hospital IESS Portoviejo. | Semanal. |
| 8.- Definir las aptitudes y habilidades requeridas para el desempeño del cargo de médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo en el primer semestre del año 2018. | Porcentaje de cumplimiento del cronograma de actividades destinado para definir las aptitudes y habilidades requeridas para el desempeño del cargo de médico asistencial en el primer semestre del año 2018 en el Hospital IESS Portoviejo. | Quincenal. |
| 9.- Analizar las necesidades institucionales a satisfacer por los profesionales que aspiren a desempeñar en cargo de médico asistencial del servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo en el primer semestre del año 2018 | Porcentaje de cumplimiento del cronograma de actividades destinado para analizar las necesidades institucionales a satisfacer por los profesionales que aspiren a desempeñarlo como médicos asistenciales de la emergencia en el primer semestre del año 2018 en el Hospital IESS Portoviejo. | Quincenal. |

MONITOREO

| Nivel | Indicador | Periodo | Responsable | Instrumentos |
|--|--|------------|-------------------------|---|
| 1.- Diseño de un modelo práctico para el incremento de niveles de motivación extrínseca en el personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo. | Porcentaje de cumplimiento del cronograma de actividades destinado para la elaboración del modelo practico en el primer semestre del año 2018 en el Hospital IESS Portoviejo | 13 semanas | Psicólogo laboral. | Indicadores de desempeño en relación al cronograma establecido. |
| 2.-Jerarquización de los criterios de mayor impacto en el nivel de motivacional del personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Portoviejo. | Índice impacto, de cada criterio, sobre la motivación del personal médico asistencial del servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo en el primer semestre del año 2018. | 24 semanas | Director administrativo | Indicadores de desempeño en relación al cronograma establecido. |
| 3.- Implementación una matriz para evaluación periódica de satisfacción laboral del personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo. | Porcentaje de cumplimiento del cronograma de actividades destinado para la implementación de la matriz de evaluación periódica en el primer semestre del año 2018 en el Hospital IESS Portoviejo | 10 semanas | Medico ocupacional. | Indicadores de desempeño en relación al cronograma establecido. |
| 4.- Construcción de un test de perfil ocupacional con las aptitudes necesarias para la selección técnica del personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo. | Porcentaje de cumplimiento del cronograma de actividades destinado para la construcción de un test de perfil ocupacional en el primer semestre del año 2018 en el Hospital IESS Portoviejo | 12 semanas | Ingeniero comercial. | Indicadores de desempeño en relación al cronograma establecido. |

PRESUPUESTO

| Rubro | Subtotal | Disponibilidad en nomina | Total |
|---|----------|-----------------------------|-------|
| Responsable del proyecto (Director administrativo) \$3000/6meses | 18000 | SI | |
| Responsable del objetivo específico "a" (Psicólogo laboral) \$2000/4 meses | 8000 | NO | 8000 |
| Responsable del objetivo específico "b" (medico ocupacional) \$2500/4 meses | 10000 | SI | |
| Responsable del objetivo específico "c" (ingeniero comercial) \$2000/4 meses | 8000 | NO | 8000 |
| Auxiliares administrativos #3 \$800/4 meses | 9600 | SI | |
| Auxiliares administrativos #1 \$800/6 meses | 4800 | SI | |
| Arriendo de inmueble para oficina \$ 400/6 meses | 2400 | NO | 2400 |
| Adecuación de oficina \$ 2000 | 2000 | NO | 2000 |
| Servicios \$100/6 meses | 600 | NO | 600 |
| Transporte \$ 200/6 meses | 1200 | NO | 1200 |
| Mantenimiento \$100/ 6 meses | 600 | NO | 600 |

| | | | |
|-------------------------------------|--------------|----|--------------|
| Computadoras portátiles #8 \$1000 | 8000 | NO | 8000 |
| Materiales de oficina \$100/6 meses | 600 | NO | 600 |
| TOTALES | 73800 | | 31400 |

Los recursos que se encuentra en la unidad no son considerados en el total del presupuesto ya que se asignaría funciones al personal disponible.

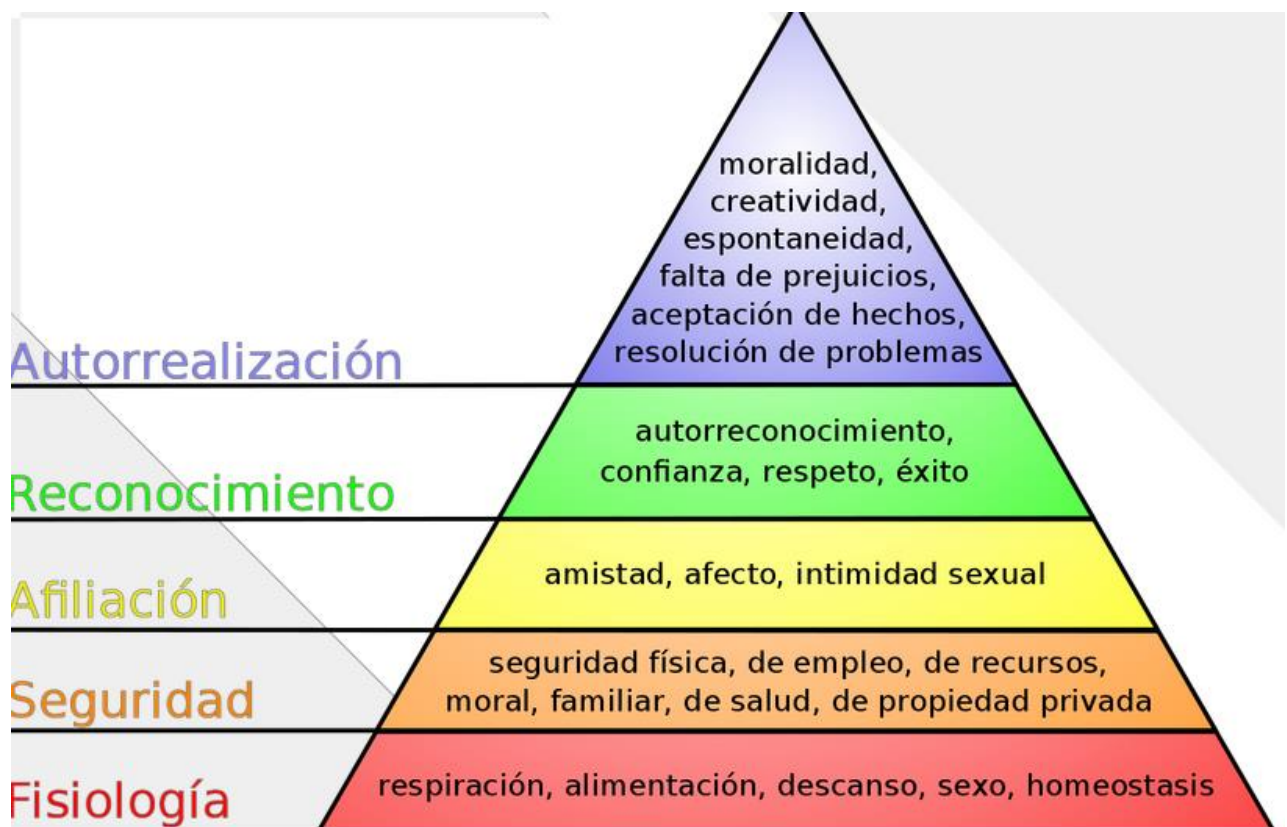
Bibliografía

- ALVAREZ, M., ARROCHA, D., ORTIZ, M., & MORALES, S. (2011). *COACHING, MOTIVACION Y RETENCION DE PERSONAL*. BOGOTA D.C.: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA FACULTAD DE PSICOLOGIA.
- CONSTITUCION. (2008). CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. *CAPITULO SEPTIMO* (págs. ART. 229, 234). MONTECRISTI: ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE.
- DIAZ, R., PEREZ, E., & LARTIGUE, T. (2007). MOTIVACION LABORAL EN UN GRUPO DE ODONTOLOGOS. *MEDIGRAPHI ARTEMISA*, 56-60.
- FORD, F. (2009). MEDIION DEL CLIMA LABORAL PARA IMF`S. *PROGRAMA MISION*, 12-18.
- GOLEMAN, D. (2000). LA INTELIGENCIA EMOCIONAL. En D. GOLEMAN, *LA INTELIGENCIA EMOCIONAL* (págs. 63-70). MEDICO: EDITORIAL VERGARA.
- GUERRERO, A. (2009). GUIA PARA FORMULACION DE PROYECTOS EN SALUD. *SALUD Y AMBIENTE*, 1-59.
- INEC. (JUNIO 2017). INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSO. *REPORTE DE ECONOMIA LABORAL*, 3.
- LOSEP. (2010). LEY ORGANICA DE SERVICIO PUBLICO. *DE LA ADMINISTRACION TECNICA DE TALENTO HUMANO* (pág. TITULO 5). QUITO: PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR.
- LOSEP, R. (2011). REGLAAMENTO DE LA LEY RGANICO DE SERVICIO PUBLICO. *DE LA ADMINISTRACIO DE TALENTO HUMANO Y SERVIDORES PUBLICOS* (págs. ART. 117-189). QUITO: PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR.
- MALAGON-LONDOÑO. (2008). ADMINISTRACION HOSPITALARIA. En MALAGON-LONDOÑO, *ADMINISTRACION HOSPITALARIA* (págs. 141-146). COLOMBIA: EDITODIAL MEDICA PANAMERICANA.
- ROBINS, S., & COULTER, M. (2010). *ADMINISTRACION 10ª*. MEXICO: PEARSON.

ANEXOS

Anexo 1

Pirámide de necesidades de Maslow



Anexo 2

Matriz de evaluación periódica.

Preocupado de forma permanente por el desarrollo y satisfacción de los empleados deseamos ofrecerle la posibilidad de expresar su opinión respecto al clima laboral. Por lo tanto le agradeceríamos invertir un minuto de su tiempo en esta encuesta anónima.

- 1. ¿En relación a las de su puesto de trabajo, (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera q este es?**

☐ Muy confortable ☐ Confortable ☐ Soportable ☐ Incomodo
☐ Muy incómodo

- 2. ¿Usted tiene el suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual?**

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Casi nunca ☐ Nunca

- 3. ¿Está usted conforme con la modalidad de jornada laboral de 24 horas continuas?**

☐ Muy conforme ☐ Conforme ☐ Soportable ☐ Inconforme ☐ Muy inconforme

- 4. ¿Qué tipo de actitud tiene usted ante una situación de estrés laboral en su servicio?**

☐ Me estreso muy fácilmente
☐ Pocas veces me estreso
facilidad

☐ Me estreso
☐ No me estreso con

5. ¿Cómo considera usted que son las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

☐ Muy buenas ☐ Buenas ☐ Regular ☐ Malas ☐ Muy malas

6. ¿Participa usted de eventos o reuniones extra laborales con sus compañeros de trabajo en su entorno social?

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Casi nunca
☐ Nunca

7. Su jefe inmediato ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto de cómo llevar a cabo sus funciones?

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Casi nunca
☐ Nunca

8. ¿Se siente satisfecho de trabajar en el servicio asignado o preferiría ser reubicado en otro servicio?

☐ Si, estoy satisfecho en este servicio.

☐ No, preferiría ser reubicado en otro servicio.

9. ¿Considera usted que podría desempeñarse bien en sus funciones en ambientes con niveles elevados y constantes de estrés?

___ Nunca ___ A veces ___ Con cierta frecuencia ___ Casi siempre
___ Siempre

10. ¿Los responsables del servicio y el hospital se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal?

___ Nunca ___ A veces ___ Con cierta frecuencia ___ Casi siempre
___ Siempre

11. ¿Siente que el trabajo que usted realiza en el servicio al que pertenece es importante?

___ Muy importante ___ Importante ___ Regular ___ Poco importante
___ No es importante

12. ¿Cómo calificaría usted el nivel de logros y metas personales alcanzadas en relación a la función que desempeña?

___ Muy satisfecho ___ Satisfecho ___ Regular ___ Insatisfecho ___ Muy insatisfecho

13. ¿Cree usted que en su puesto actual puede explotar todas sus habilidades?

___ Nunca ___ A veces ___ Con cierta frecuencia
___ Casi siempre ___ Siempre

14. ¿Qué orden de importancia o impacto para el desempeño de sus funciones le daría usted a los siguientes criterios en una escala del 1 al 8?

NOTA: Siendo “1” el de mayor impacto y “8” el de menor impacto

- ___ Capacidad propia para trabajar bajo estrés.
- ___ Horarios de trabajo.
- ___ Retroalimentación continua y motivación del personal.
- ___ Importancia que le da al trabajo que desempeña
- ___ Planta física.
- ___ Metas y logros personales realizables.
- ___ Conformidad con el servicio al que pertenece.
- ___ Afiliación.